

Edgardo Oyarzún M.

Académico del Instituto de Turismo,
Universidad Austral de Chile. Ingeniero Comercial.
Máster en Turismo Internacional,
Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.
Candidato a Doctor en Economía Aplicada,
Universidad de Valladolid.
Casilla 567, Valdivia, Chile.
[eoyarzun@uach.cl]

Pablo Szmulewicz E.

Académico del Instituto de Turismo,
Universidad Austral de Chile. Licenciado
en Antropología. Magíster en Desarrollo Rural,
Universidad Austral de Chile,
Candidato a Doctor en Economía Aplicada,
Universidad de Valencia.
Casilla 567, Valdivia, Chile.
[pszmulew@uach.cl]



Recomendaciones para el diseño de programas operativos

La experiencia de formulación de planes maestros y planes de desarrollo turístico a escala regional y local, muestra que en varias ocasiones estos no pasan de ser excelentes informes y directrices para la acción de los destinos turísticos que posteriormente no son puestos en práctica. De ahí que resulte imperioso explorar nuevas fórmulas que

permitan pasar de la etapa de planificación a la de acción y concitando el apoyo de todos los actores diseñar programas operativos para materializar las acciones recomendadas y establecer una agenda de actividades que permitan a los destinos turísticos elevar su nivel de calidad y competitividad en un marco de desarrollo sustentable. El artículo explora orientaciones para estos programas de acción y propone lineamientos para su diseño y ejecución.

Palabras claves: Planes maestros y planes de desarrollo, programas operativos, nivel de calidad, competitividad, desarrollo sustentable, destinos-desafíos, deterioros pensar globalmente-actuar localmente, nichos concretos, calidad total, mix de actores: público, privado, voluntario, estructura demográfica, calidad de servicio, nuevas tecnologías, flexibilidad, nuevas formas de gestión, transformación del entorno, estrategias competitivas, economías de escala, fines y valores de la calidad, planificación a largo plazo, gestión medio ambiental, cooperación, ordenamiento territorial, conciencia y educación, idoneidad, puntos críticos, turismo regional, asociatividad, recurso humano endógeno.

The experience of formulating Master Plans and Tourist Development Plans at regional and local levels it shows that in many times they become in excellent directives for the action of the tourist destinations but posteriority they are not put on practice. For this reason that it is important to explore new formulas that let them go from planning step to the action stage, and boosted up the support of all the actors and design Operative Programs that will materialize the recommended actions, and will establish a note book of activities that will let the tourist destinations increase their quality level and competitive level inside of a sustainable development. This article examines the orientations for this Action Programs and propose methods for its design and execution.

La nueva era del turismo (NET) y los nuevos turistas

Los destinos turísticos se enfrentan a nuevos desafíos: cambios acelerados en el entorno económico, político y tecnológico, disminución drástica de las distancias, de los tiempos de reacción, riesgos de deterioro en áreas urbanas, creciente número de competidores, mayor disponibilidad de información por parte de los compradores, dependencia cada vez mayor de recursos propios, “necesidad de pensar globalmente, pero actuar localmente” (KOTLER et. al., 1994).

El modelo fordiano se basaba en la masificación de la producción, el consumo de productos tradicionales, se busca el mayor número de visitantes y la maximización de los ingresos en el corto plazo, predomina el turismo de sol y playa, de cultura y deportes, es la época de la tradicional integración vertical y horizontal y es una época de estandarización de la producción.

Las características del paradigma NET son:

- *En cuanto a producto:* búsqueda de nichos concretos para posicionamiento competitivo, uso intensivo de know how, introducción de productos polivalentes, adopción de una estrategia de calidad total, énfasis en la fidelización, personalización del servicio, inversión en recursos humanos, fortalecimiento de la cultura empresarial, desarrollo de sistemas de información de oferta y demanda.
- *En cuanto a comunicación:* realizar campañas micro destinadas a nichos específicos y buscar alianzas estratégicas.
- *En cuanto al entorno:* niveles máximos de calidad en todos los ámbitos del entorno, desarrollo sustentable, mix de actores público-privado-voluntario.

La nueva era del turismo presenta:

Nuevos consumidores: mejor informados, con más experiencia previa, nuevas prioridades, más conciencia ecológica, variedad de motivaciones, búsqueda de nuevas experien-

cias, exigen atención personalizada, mejor calidad de servicios, piden más posibilidades de elección, más flexibilidad en los itinerarios y más autenticidad.

Los nuevos turistas presentan cambios en la estructura demográfica (aumento de viajeros de tercera edad, jóvenes, creciente número de mujeres solas, parejas y familias con menor número de hijos); más tiempo para viajar, pero más fragmentación de los viajes, aumento de las rentas y menores restricciones políticas y sociales para los viajes, mayor sensibilidad con la seguridad de los viajes.

El mercado de los viajes motivados por naturaleza y cultura está en aumento, crecen nuevos segmentos como los congresos, los cruceros, los viajes hacia destinos más lejanos. Desde el punto de vista de la oferta la necesidad de diseñar productos, a partir de los recursos, mayor colaboración entre sector privado y sector público y más alianzas interempresas (HUÉSCAR, 2000).

Nuevas tecnologías: para producción más flexible, para optimizar la capacidad de ocupación, para responder a las expectativas de distintos segmentos de mercado. La tecnología permite la implantación de sistemas globales de información, conexión entre distintos sectores de la industria y mejor manejo de la información.

Mayor flexibilidad en los procesos productivos: ampliando las posibilidades de ocio en los destinos, la flexibilidad se basa en las nuevas tecnologías, en la mayor eficiencia de los procesos, modernización de los activos y más investigación y desarrollo.

Nuevas formas de gestión: integración diagonal (permite simplificación y abaratamiento de acciones de marketing, reducción de costos de operación y mejor y más barata información de mercado) y economías de profundización.

Transformaciones del entorno: liberalización de los mercados, menor injerencia de la administración pública, mayor competencia y mejora de la calidad, peligro de deterioro de los recursos del destino y globalización de los mercados.

Para el turista el producto turístico es aquel que cubre una experiencia de viajes desde que sale de su residencia hasta que regresa (experiencia turística integral). Para el visitante el destino es un conjunto unitario de experiencias.

Aún cuando la producción turística, desde el punto de vista económico tiene similitudes con otros procesos productivos, ya que la base la constituye la tradicional combinación de “trabajo, tierra y capital”, existen importantes diferencias que fácilmente se visualizan en el concepto de “Producto Turístico”; al que ACERENZA (1984) definía como la amalgama de atractivos, facilidades y accesibilidad. Esta definición la complementa VALLS (1995), al incorporarle elementos de marketing que actualmente inciden en la conceptualización y posicionamiento que alcanza un producto turístico en el mercado. Es la suma de componentes tangibles e intangibles que incluye los bienes, recursos, infraestructuras, equipamientos, servicios, ingeniería de gestión, imagen de marca y el precio que el turista percibe.

Estrategias competitivas

Distintas estrategias existen para enfrentar la situación del presente mercado: liderazgo en precios (implica mejor relación precio-calidad a través de oferta moderna, mayor calidad del producto y del entorno, control de calidad y eficiencia empresarial); diferenciación (innovación y diversificación de productos y fidelizar clientes a través de marketing especializado, investigación permanente, alta coordinación en el producto y en los canales de distribución) y especialización (orientación a segmentos específicos

a través de una combinación apropiada de los mecanismos señalados).

Frente al escenario económico señalado las estrategias competitivas exigen sensibilidad hacia el mercado local, visión internacional, velocidad para reaccionar (flexibilidad del calendario de planificación), capacidad para aprender y actuar y sobre todo mayor innovación. La innovación requiere implicación de los directivos en la realidad productiva, aumentar los recursos propios a través de alianzas con cooperadores y competidores.

Según KOLHER et. al. 1994, la situación actual de alta competencia de los destinos turísticos debe ser enfrentada a través de 10 respuestas: visión estratégica; planificación orientada al mercado; perspectiva de mercado hacia productos y clientes y valoración de los recursos humanos calidad en programas y servicios; capacidad para comunicar las ventajas propias; diversificar la base económica y mayor capacidad de adaptación; desarrollo de habilidades empresariales y liderazgo público ejecutivo; mayor dependencia del sector privado, profesionalización de los líderes públicos y desarrollo de la propia capacidad de cambio y creación de sistemas para monitorear los planes en ejecución.

El desarrollo regional y local debe ser fundamentalmente basado en las tradiciones, cultura y recursos locales, otorgando prioridad a las necesidades locales, con alta participación comunitaria, de orientación transectorial, con promoción de la identidad territorial y énfasis en el establecimiento de redes de cooperación (STÖHR, 1994).

Gestión de Calidad en destinos turísticos

Mejorar la calidad en los destinos turísticos constituye la principal forma de alcanzar un grado de competitividad aceptable. Mejorar la imagen del destino y diversificar la oferta, lograr diferenciación de los productos, van

a posibilitar alcanzar ventajas frente a la competencia y conseguir mayores cuotas de mercado.

La importancia del trabajo por área o destino para el sector privado

- a. Necesidad de tomar decisiones en forma ágil y oportuna con información de calidad y tiempo real. Información que en muchos casos tiene un costo alto, los que disminuyen al adquirirla o generarla en forma conjunta.
- b. Frente al dinamismo y grado de competencia del mercado turístico, el coordinar las estrategias de comercialización surge como una necesidad imperiosa.
- c. Facilita el acceso a las fuentes de financiamiento, asesoría técnica, estrategias de comercialización integradas, capacitación, etc.
- d. Alcanzar economías de escalas, por ejemplo, en la adquisición de insumos, incorporación de tecnología, “know-how”, etc. Lo que se traducirá en mejoras en la calidad de la producción y una estructura de costes más competitiva.

En los destinos turísticos, la calidad abarca todos los aspectos en los que hay contacto directo con el cliente. Los aspectos más importantes son: Imagen del destino, promoción, acogida, información, señalización, animación, medio ambiente, seguridad, coordinación y cooperación entre agentes públicos y privados.

Ofrecer niveles de calidad adecuados requiere superar:

- Las relaciones complejas existentes debido a la simultaneidad de uso del espacio por parte de agentes locales públicos y privados, agentes turísticos, turistas, etc.
- La independencia entre la gestión en los ámbitos público y privado.
- La ausencia de una estrategia común.
- Los destinos necesitan un alto grado de cooperación tanto horizontal, como vertical.
- No se puede desligar el servicio ofrecido por una empresa específica, del espacio en el que se ubica y de las diferentes relaciones, tanto de elementos facilitadores como incentivadores, que en él se dan.
- La diversidad de organizaciones que convergen en el espacio: públicas, privadas, asociaciones, grandes, medianas y pequeñas, antiguas y recientes, con personal altamente cualificado o sin cualificar, estacionales o permanentes, etc.
- Es necesario que las organizaciones diseñen criterios comunes de calidad para satisfacer al cliente, fijen objetivos, establezcan un plan de acción común y aprovechen los beneficios de la sinergia.

El adjetivo “integral” en los sistemas de gestión de calidad de destinos turísticos, significa que es necesario coordinar organizaciones de naturaleza muy diversa y minimizar los impactos negativos en el entorno socio-cultural, económico y ecológico de la comunidad local.

Algunos criterios para la gestión de calidad son:

- Liderazgo, incluye los fines y los valores de la calidad. Diferentes modos de organización que pueden darse en los espacios turísticos en los que la gestión municipal, regional y en general de las administraciones públicas suelen ser determinantes. Es necesario establecer sistemas más dinámicos capaces de autofinanciarse y de llevar a cabo medidas comercializadoras más dinámicas y efectivas. Asociaciones que aglutinen a diferentes actores turísticos, fundaciones, etc., pueden dar como resultado sistemas de organización y gestión muy eficaces.
- Planificación a largo plazo, incluye gestión a cinco o diez años. Definir los objetivos finalistas que debe marcarse el destino turístico es uno de los elementos básicos para la cualificación del producto, ya que los procesos de evaluación se basarán en dichas estrategias.

- Utilización de los recursos humanos, incluye mejora en el empleo, formación y entrenamiento. Integración del personal en la gestión y capacitación y desarrollo del personal. Incentivación. Evaluación.
- Aseguramiento de la calidad de los productos. Ordenar, preservar, potenciar un uso racional de los atractivos, instalaciones y recursos en general existentes en el destino.
- Adecuación de los *atractivos* para su uso turístico: señalización, restauración, información, accesibilidad, capacidad de acogida sistemas de gestión de calidad de servicio en los servicios turísticos.
- Gestión medioambiental de las empresas turísticas. Puesta en marcha de sistemas de gestión medioambiental, creación de “etiquetas” verdes, o adhesión a sistemas predefinidos.
- Satisfacción de los clientes.
- Innovación.
- Objetivos financieros.
- Responsabilidad pública.

Objetivos para el aseguramiento de la calidad:

- Mejorar el nivel de satisfacción de los clientes a través del continuo cumplimiento de estándares de calidad dinámicos.
- Mejorar la imagen del producto turístico.
- Diferenciar la oferta turística por su nivel de calidad global frente a los competidores.
- Marco normativo y reglamentario.
- Desarrollar mecanismos organizativos necesarios para el funcionamiento.
- Creación de marca y sello de calidad.
- Difusión y promoción de la marca.
- Formación de formadores y diseño de materiales didácticos.
- Desarrollo de normas sectoriales.
- Asistencia técnica a los establecimientos que emprenden proyectos de mejora.

Cooperación

El objetivo central de la cooperación es lograr aumentar la sinergia. La sinergia o complementación nos demuestra que el efecto de combinar las fuerzas de dos o más empresas o instituciones provocará resultados distintos y superiores al de la mera suma de las actividades independientes. La innovación así mismo, requiere la interacción dinámica de las instituciones locales y externas. La innovación es un fenómeno social que requiere cambio tecnológico, institucional y social. Nace de la estrecha interacción entre ciencia, industria, educación, información, financiamiento y gobierno.

La competitividad sistémica requiere alta calidad de coordinación entre los privados, entre los públicos y entre los privados y públicos. Para ofrecer servicios de calidad y ser competitivos, no basta con lograr estándares adecuados, los agentes involucrados deben estar sincronizados en tiempo.

Hay barreras a la cooperación:

Falta de información sobre con quienes es posible cooperar; falta de confianza en las motivaciones externas a la cooperación; falta de seguridad en la propia idoneidad para cooperar; excesivo afán de protagonismo; cierta dosis de autoritarismo, conflictos interprivados, conflictos interpúblicos, atomización del sector privado, multiplicidad de organizaciones involucradas, carencia de instrumento ordenador que impulse la coordinación pública; competencias dispersas, etc. La falta de complementación implica: superposición, contradicciones, pérdida de eficiencia en la acción, falta de armonía entre las partes, anarquía (algunos prosperan, pero el conjunto se deteriora).

La competencia entre destinos tiene aspectos positivos: obliga a mejorar la calidad. Al mismo tiempo puede acarrear, además de todas las dificultades señaladas sobreoferta turística.

Actores y áreas de cooperación

En cada aspecto del desarrollo turístico intervienen actores públicos y privados, muchas veces diversos. Participan directamente en la prestación de servicios turísticos: empresas de alojamiento, alimentación, transporte, agencias de viajes y empresas de turismo activo, comercio turístico, artesanía, etc.

Indirectamente una serie de servicios públicos y muchas clases de empresas privadas. El sector público está compuesto por multitud de organismos que inciden en el desarrollo turístico y cada día se incorporan nuevos.

- En cuanto al ordenamiento territorial (planes de regulación urbana, rurales) y planificación del desarrollo intervienen ministerios, gobierno local, privados, otros municipios, gobierno regional y comunidad en general. La participación de la comunidad desde las primeras etapas del desarrollo turístico es fundamental para su éxito y para minimizar los problemas económicos, ambientales y socio culturales que se puedan generar. Los planes validados socialmente tienen mayores posibilidades de concretarse que otros. Las universidades regionales pueden ser un importante apoyo y guía para la formulación de planes comunales de desarrollo turístico. La investigación sobre estadísticas comunales, oferta y demanda, resultados económicos, mercado objetivo, debe ser realizada con centros de estudio y universidades regionales.
- En materia de puesta en valor de recursos turísticos (habilitación de playas, aseo y ornato, áreas verdes, señalización, patrimonio histórico, cultural y natural) participan concesionarios privados, municipio, agrupaciones sociales interesada, etc.
- En conciencia y educación turística intervienen ministerios, municipios, universidades, centros de perfeccionamiento, asociaciones de empresarios, empresas privadas, entre otros.
- En materia de promoción turística, infor-

mación, relaciones públicas, actúan los organismos oficiales de turismo, empresas privadas, asociaciones de empresarios. La población local debe participar en la definición de la imagen-objetivo del destino; así mismo la imagen de los empresarios del sector está muy ligada a la del destino.

- La cooperación entre productores y con los servicios públicos permite el diseño y la operación de paquetes turísticos.

Orientaciones generales de cooperación en destinos turísticos

1. Trabajar en áreas turísticas que correspondan a productos y tipos de turistas.
2. Orientación a la demanda: conocer el mercado y las posibilidades de cada área para ese mercado.
3. Participación: inducir la participación tanto en el diseño de los planes como en la ejecución y el financiamiento de las acciones. Búsqueda de agentes.
4. Idoneidad: aprovechar las especialidades de cada agente del desarrollo local y respeto por las calificaciones específicas de cada uno. Respeto por el rol político y el rol profesional.
5. Gestión gerencial: manejo eficiente de los recursos, respuesta rápida, toma de decisiones, liderazgo flexible.
6. Calidad: modernización de la gestión, atención de público, excelencia en el servicio.
7. Cooperación: establecer alianzas y redes de colaboración, aprovechando al máximo las opciones existentes.

Modelo de programa de fortalecimiento de la gestión de los destinos turísticos

Enfrentados al objetivo de avanzar en la dirección de alcanzar la meta de la excelencia turística para un destino determinado, en especial para áreas en pleno proceso inicial de desarrollo, nos permitimos sugerir los siguientes elementos como un marco de

reflexión para la definición de un programa de acción.

Principios orientadores

- Integración de todos los agentes del turismo en el destino.
- Incorporar valor al turismo regional y sus diversos productos.
- Reconocimiento explícito, política y técnicamente, de la importancia del turismo y la decisión de la autoridad política de apoyar y dirigir un programa de fortalecimiento de la gestión.
- Calidad y competitividad.
- Apropiación por parte de la población local del turismo
- Coordinación intersectorial.
- Fomentar el esfuerzo asociativo.
- Sostenibilidad.
- Buscar la diversificación de la oferta turística.
- Mejorar la calidad de vida de la población local.
- Procurar la inversión nacional e internacional.
- Monitoreo y evaluación de la gestión y las políticas públicas.
- Decisiones sustentadas técnicamente.
- Descentralización.
- Utilización de recursos endógenos.
- Elevar el nivel de los turistas y atraer turistas educados.

Criterios orientadores de la administración del programa

El modelo de gestión se propone ser claramente innovador

- Orientado a trabajar en áreas turísticas (*focalización* de los esfuerzos en ciertos territorios y en ellos impulsando el esfuerzo conjunto de todos los actores del destino).
- Orientado a la *dirección* y *ejecución* más que a la planificación.
- Gestión realizada por *equipos técnicos* y multidisciplinarios, cuyo origen pueda

estar en cualquiera de todos los actores sin hacer segregación por tipo de institución ni desaprovechando las capacidades profesionales de diversos orígenes.

- Los equipos deben ser fundamentalmente *locales*, los profesionales que materialicen los proyectos deben ser liderados y compuestos principalmente por profesionales de la zona.
- Clara y decidida vocación de *alianza* entre sector público, privado y universidad.
- Buscar los procesos y sistemas que permitan colocar los recursos en aquellas iniciativas que entreguen los mejores resultados (*optimización* de la inversión).
- *Gestión participativa y descentralizada*, contribuyendo a que las comunidades de cada destino puedan ir tomando sus propias decisiones y encaminándose a fortalecer sus propias capacidades directivas.
- Debe existir un *liderazgo* claro, firme y único centrado en las autoridades públicas o en quienes la comunidad escoga.

Criterios orientadores de la selección de proyectos

- Los proyectos que formen parte del programa deben ser esencial y claramente *proyectos nuevos*.
- Los proyectos deben estar *centrados en puntos críticos*, en los “cuellos de botella”, en aquellas cuestiones que permitan dar saltos cualitativos hacia la excelencia.
- Los proyectos *deben incorporar valor al turismo regional*, contribuyendo a pasar de la fase de explotación de recursos turísticos a la etapa de creación de productos integrales y con alta participación del empresario.
- Los proyectos deben ser capaces de *inducir la concurrencia de financiamiento externo* a la región, tanto por parte de capitales privados como por parte de fondos públicos y privados concursables.
- La mayor parte de los fondos del programa deben estar destinados a proyectos y líneas de proyectos cuya dirección y ejecución sea con un *bajo nivel de burocracia* y

que la supervisión ocupe un costo estrictamente necesario.

- Los proyectos deben tener un *alto efecto de demostración* y que posean la factibilidad de ser replicados en múltiples áreas y que motiven al resto de las áreas a repetirlos dado su positivo balance.
- Al mismo tiempo es importante que los proyectos tengan un *efecto semilla* y que su materialización induzca la generación de otras iniciativas, con amplio futuro y que produzca encadenamientos inevitables.
- Es imprescindible que los proyectos tengan el *mayor impacto político* posible, convocando la adhesión del mayor número de habitantes, especialmente de los sectores de la comunidad más desfavorecidos.
- Lo anterior está estrechamente ligado a lograr con cada uno de los proyectos la *más amplia participación local*. Los proyectos deben ser movilizados de los diferentes segmentos de la población y en ningún caso su ejecución debe corresponder al sentir de sectores poco representativos.
- Dada la existencia de una orientación del turismo regional es imprescindible que cada uno de ellos logre atraer el mayor compromiso económico posible y exige por tanto la *existencia de contraparte financiera*. Los proyectos deben abordar especialmente los temas y las necesidades largamente postergadas por encontrarse en “tierra de nadie”, y escapar a la responsabilidad actual de los distintos órganos de la administración.
- Los proyectos deben llevar el sello ineludible de la *asociatividad* expresión del trabajo cooperativo en el sector privado, al interior del sector público y entre todos los involucrados y por supuesto deben tener el carácter de procurar el máximo quehacer por destinos.
- Los proyectos deben estar *centrados en la acción* y superar la etapa de la planificación física que ha reinado por décadas en el turismo regional.

- Por supuesto los proyectos deben fomentar *la calidad y la competitividad* de las empresas privadas y también de los servicios públicos atingentes, propiciando a través del estímulo la certificación de los estándares alcanzados y su reconocimiento por parte de la demanda.
- Las acciones deben tender a configurar y reforzar aún más la *imagen turística*, creando con ello una marca paraguas bajo la cual se identifiquen los destinos turísticos específicos.
- *Mejorando la calidad de vida de la población regional* es el leitmotiv final de todas las acciones de cualquier sector productivo, de tal forma que las iniciativas turísticas no pueden escapar a este objetivo mayor.
- El fortalecimiento del modelo de *desarrollo sustentable* debe ser un requisito ineludible de todos los proyectos del programa.
- Cada iniciativa debe contribuir a ir fortaleciendo la *coordinación institucional* de todos los organismos de la administración pública relacionados con el turismo, avanzando en el reconocimiento del liderazgo del organismo oficial de turismo en esta materia.
- Utilizando en forma preferente los *recursos humanos endógenos* de forma que al mismo tiempo el programa sea una contribución a la generación de empleo y a la movilización de las fuerzas productivas locales.

Las reflexiones anteriores sólo intentan una primera aproximación y un aporte a la discusión en la senda de lograr diseñar programas de acción para destinos turísticos que permitan la puesta en práctica de las recomendaciones nacidas de los planes maestros y de los planes de desarrollo y superar las barreras y obstáculos que dificultan el avance hacia la concreción de las acciones recomendadas en los planes formulados.

Bibliografía

ACERENZA, M. A. *Promoción turística*, México, Trillas, 1984.

Asociación chilena de municipalidades, Sernatur y DSE “Turismo y gestión municipal”, en *Manuales Didácticos* n.º 9, Santiago de Chile, 1997.

BOULLÓN, ROBERTO. *Los municipios turísticos*, México, Trillas, 1990.

HUÉSCAR, AUGUSTO. “Evolución en intereses del turista y formulación de productos”, en *Seminario líderes mundiales y estudiantes de turismo*, Santiago, Sernatur, 2000.

Instituto español de turismo “Manual del planificador de turismo rural, España, 1995.

KOTLER, Ph., D. HAIDER y J. REIN. *Merca-dotecnia de localidades*, México, Diana, 1994.

MCINTYRE, GEORGE. *Sustainable Tourism Development: guide for local Planners*, España, OMT, 1993.

MONREAL, EDUARDO. “Desarrollo turístico a nivel comunal”, en curso realizado por la Universidad de La Serena y la Universidad Austral de Chile, Valdivia-Chile, 1995.

MUÑOZ G., OSCAR (ed.). *Políticas públicas para un desarrollo competitivo*, Santiago de Chile, Universidad de Santiago, 1997.

OYARZÚN, E. y P. SZMULEWICZ. “¿Qué, cómo y a quién vender turismo?” conferencia en v *Encuentro Nacional de Fomento Turístico*, Valdivia-Chile, 2000.

POON, AULALIA. *Tourism, Technology and Competitive Strategies*, Reino Unido, 1996.

PROHALAD, C. K. “Cambios en el escenario competitivo”, en *Management en Planificación Estratégica*, Santiago de Chile, n.º 2, 1-5, 2000. Sernatur, “Política nacional de turismo”, Santiago de Chile, 1998.

SOLSONA, JAVIER. “Gestión de calidad en destinos de turismo rural”, en *Gestión Turística* n.º 5, Valdivia-Chile, 2000.

STÖHR, WALTER. “Complementación local como explicación de la innovación”, en *Seminario Cooperación a nivel local y utilización de efectos de sinergia como prerrequisito para el desarrollo regional*, Valdivia-Chile, U.A.CH., 1994.

SZMULEWICZ, PABLO. “Rol del sector público y el sector privado en el desarrollo turístico comunal”, en *Seminario Coordinación inter-comunal para un desarrollo turístico integrado en la provincia de Valdivia*, Chile, Lanco, 1995.

SZMULEWICZ, PABLO. “Cooperación para la competitividad de los destinos turísticos” en *Gestión Turística*, n.º 4, Valdivia-Chile, 2000.

VALLS, JOSEPH. *Estructuración del producto turístico*, Barcelona, ESADE, 1995.